

XaaS

Abfall war gestern, Müllberge adé

Die alte, lineare Ökonomie mit ihrer Wegwerf-Systematik hat ausgedient. Was wir Wertschöpfung nennen, ist in Wirklichkeit eine systematische Wertevernichtung. Das können wir uns einfach nicht länger leisten. Denn die Erde ist ein Planet mit sehr begrenzten Ressourcen. Unternehmen und Konsumenten müssen ihr Verhalten in intelligenteren Bahnen lenken. Einer der möglichen Wege heißt XaaS (Everything as a Service).



Die globale Zirkularität, so der Circularity Gap Report 2024, ist entgegen allen Ankündigungsfanfaren der Wirtschaft und trotz aller Hiobsbotschaften der Klimaforscher in den letzten fünf Jahren nicht besser, sondern schlechter geworden. Sie sank von 9,1 auf 7,2 Prozent. Das bedeutet: 92,8 Prozent aller weltweit verbrauchten Rohstoffe werden derzeit zu Abfall gemacht und größtenteils umweltschädlich entsorgt.

Was nicht im Meer landet, verrottet an Land. Unschätzbare Reichtümer, die einst in der Erde lagerten oder auf ihr wuchsen, werden unwiederbringlich in Verbrennungsanlagen vernichtet, vergammeln auf Giftmülldeponien, kontaminieren Gewässer und schweben, in tödliche Treibhausgase verwandelt, um unsere Köpfe herum. Angesichts solchen Irrsinns kann daran kein Zweifel sein: Neue Formen des Wirtschaftens sind überfällig.

Wegweisendes Beispiel: das Architektenbüro Rau

Das Architektenbüro Rau aus Amsterdam wollte seine Büroeinrichtung neu gestalten. Dazu gehörte auch ein Beleuchtungskonzept. „Wir wollen diese Leuchten aber nicht

besitzen, wir wollen nur das Licht“, erklärte man dem Vertriebsleiter von Philips, der den Auftrag erhalten sollte. „Uns geht es nur um die Leistung und den Service, nicht um das Produkt.“ Das war neu. Doch der Vertriebsleiter war, wie die Stararchitekten Sabine Oberhuber und Thomas Rau in ihrem Buch „Material Matters“ berichten, angetan von der Idee und präsentierte ein erstes Konzept.

„Ist die Stromrechnung schon integriert“, fragten sie. „Die geht natürlich auch auf Kosten von Philips. Wir haben nur Licht bestellt, sonst nichts.“ Der ganze Plan wurde erneut durchgerechnet, und Philips kam nun zu dem Schluss, dass gar nicht so viele Leuchten notwendig waren wie ursprünglich eingeplant. In Kombination mit einem ausgetüftelten Energiesparkonzept sank der Stromverbrauch um mehr als 44 Prozent. Und das Geschäftsmodell Light as a Service (LaaS) war geboren.

Die Vorteile von XaaS-Konzepten sind umfassend

Beim Geschäftsmodell „Verkauf“ ist ein Hersteller darauf erpicht, wie symptomatisch am Beispiel gezeigt, so viele Lampen wie möglich mit kurzer Brenndauer zu verkaufen. Beim

Geschäftsmodell „Service“ hingegen liegt es in seinem Interesse, dass die Lampen so lange wie möglich gut funktionieren, und zwar bei geringen Kosten und möglichst wartungsfrei. Im Fall von „Eigentum“ hätte der Käufer funktionsunfähige Lampen einfach in den Müll geworfen, im Fall von „Gebrauch“ nimmt der Anbieter seine Produkte wieder zurück und nutzt sie als Rohstoffdepot für neue Lichtanlagen.

Mit dem Product-as-a-Service-Konzept (PaaS) bleibt der Hersteller Eigentümer seiner Produkte und trägt damit auch die Folgen seines Handelns selbst. Der Konsument erwirbt kein Produkt, sondern zahlt für eine Leistung: das Recht, ein Produkt für eine festgelegte Zeitdauer oder Anzahl von Vorgängen nutzen zu dürfen. Danach geht es an den Produzenten zurück. Zwangsläufig ist es nun von Vorteil, materialschonend und energieeffizient zu agieren, die Erzeugnisse möglichst mehrfach einzusetzen und brauchbare Komponenten für die Weiterverwendung zu retten.

Schneller Verschleiß ist bei XaaS nicht mehr das Ziel

Ein Unternehmer wird nichts entsorgen, mit

dem er noch Geld verdienen kann. So sind schneller Verschleiß und geplante Obsoleszenz bei XaaS nicht mehr das Ziel. Vielmehr ist es für den Anbieter nun von Vorteil, möglichst hochwertige Dinge zu produzieren, um eine langjährige Einsatzbereitschaft sicherzustellen. Zudem liegt es in seinem Interesse, die Betriebs-, Wartungs- und Reparaturkosten niedrig zu halten. Schon bei der Produktentwicklung, plant er ein, dass alle eingesetzten Rohstoffe bei maximaler Werterhaltung im Wirtschaftssystem zirkulieren können.

Weitere Vorteile kommen hinzu: Durch Serviceverträge schafft er eine langfristige Kundenbindung. Die Margen für Distributoren und Zwischenhändler fallen weg. Auch lernt er seine Kunden und ihre Wünsche durch die direkte Zusammenarbeit besser kennen. Wiederkehrende, also berechenbare Einnahmen sorgen für mehr Planungssicherheit. Dies alles reduziert sein unternehmerisches Risiko und sorgt für neue Expertisen. Zudem schont dieser Anbieter die Umwelt, dezimiert Abfall, bewahrt wertvolle Rohstoffe im Umlauf und schützt sich selbst vor Lieferproblemen.

XaaS: Nutzen statt kaufen – und teilen statt besitzen

Was etwa im Musikgeschäft, in der IT, in der Automatisierung, in der Gaming-Industrie, bei Mobilitätsanbietern und in Forschungslaboren längst Usus ist, erfasst nun die komplette Wirtschaft. Everything as a Service (XaaS) heißt das Konzept. Das „X“ kann dabei für jeden beliebigen Service stehen.

XaaS ist für viele Anbieter interessant, weil die Kosten so mit den Umsatzzuwächsen in Einklang gebracht werden können. Zudem kommt verstärkt Druck von der Käuferseite. Vor allem für junge Menschen geht der Trend zum digitalen Besitz. Solchen Besitz, etwa den eines Autos, empfinden sie nicht als Privileg, sondern, zumindest in der Stadt, eher als Belastung. Sie betrachten Eigentum auf eine gemeinschaftliche Weise, indem sie es mit anderen teilen.

Teilen, Mieten und XaaS sind fortan Megatrends

Insgesamt bieten diese Megatrends reichlich Raum für neue Geschäftsmodelle. Zum Beispiel: Wer will schon wirklich einen Wasserzähler besitzen? Wir benötigen die Verbrauchsdaten, nicht das Gerät. Die Lösung: den Zähler mieten und die Messwerte digital

übermitteln. So kann das Produkt mehrfach eingesetzt werden und bleibt im Wirtschaftskreislauf. Das spart Ressourcen, erhöht die Margen und ist preiswerter für die Kunden, da sie nur für den Service zahlen müssen.

Überdies sorgen Produkte per se nur sehr temporär für einen Wettbewerbsvorteil. Denn sie sind ruckzuck kopiert. Zudem sind sie leicht vergleichbar. Hierdurch geraten sie sofort in den Preiswettbewerb. Doch im Preiswettbewerb verliert jedes Produkt sein Charisma. Ein gut gemachter, individualisierter, umweltfreundlicher Service hingegen sorgt für Aufpreisbereitschaft, Loyalisierung, Differenzierung, Emotionalisierung – und ganz besonders für das so wichtige Weiterempfehlen.

So denken immer mehr klassische Hersteller inzwischen um, wie etwa auch Kaeser Kompressoren. Dort verkauft man Druckluft as a Service. Die dazugehörige Datenauswertung ermöglicht u.a. Predictive Maintenance, die vorausschauende Wartung, bevor etwas ausfällt oder kaputtgeht. Digitale Prognosemodelle sorgen für optimale Wartungszeitpunkte und den rechtzeitigen Teileaustausch.

AI und digitale Zwillinge: maßgebliche Helferlein

Digitale Zwillinge, also virtuelle Repliken physischer Komponenten, werden in vielerlei Industrien selbstverständlich. Sie ermöglichen digitale Simulationen in Geräten, Systemen und ganzen Fabriken nicht nur während des laufenden Betriebs und in der vorausschauenden Wartung, sondern bereits in der Phase der Konzeption. Hierdurch können Produkte, Services und Produktionsprozesse bereits optimiert werden, bevor überhaupt etwas gebaut wird. Dies sorgt bei minimierten Fehlplanungen für maximale Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Künstliche Intelligenz wird auch hier der Game Changer sein. Mit ihrer Hilfe werden sämtliche Abläufe vorab im digitalen Zwilling erprobt, danach zweckdienlich verbessert und erst dann in die Realität überführt. Städteplanung, Fabrikdesign, Verkehrssteuerung, Infrastruktur – alles wird fortan zunächst simuliert.

Schon bei der Planung wird gleich ein Demontagekonzept mitgeliefert. So können nicht nur wertvolle Ressourcen, sondern auch finanzielle Mittel eingespart und nach dem Lebensende Materialien besser recycelt und gewinnbringend in den Wirtschaftskreislauf zurückgeführt werden. Auf digitalen Marktplätzen wird das zurückgewonnene Material gehandelt. Mithilfe von Matching-Algorithmen wird es an andere Projekte innerhalb des Systems vermittelt und verkauft. Umweltschädigendes Handeln lässt sich so von Anfang an in einem sehr großen Umfang verhindern. ■

lauf zurückgeführt werden. Auf digitalen Marktplätzen wird das zurückgewonnene Material gehandelt. Mithilfe von Matching-Algorithmen wird es an andere Projekte innerhalb des Systems vermittelt und verkauft. Umweltschädigendes Handeln lässt sich so von Anfang an in einem sehr großen Umfang verhindern. ■

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller

Zukunft meistern

Das Trend- und Toolbook für Übermorgen-gestalter

232 Seiten, 29,90 Euro

In diesem Buch dreht sich alles darum, wie Unternehmen die Zukunft erfolgreich bestreiten können. Es leitet dazu an, ein Zukunftsverständnis zu entwickeln, Szenarien zu erstellen und Zukunftsbilder zu erkunden, um auf die Entwicklungen der nächsten Jahre und Jahrzehnte vorbereitet zu sein. Diese Anleitung wird mit einem Plädoyer für Tatkraft, Entschlussfreudigkeit und planvollen Optimismus verbunden. So ist es für alle geeignet, die nach erfolgsversprechenden Geschäftsmodellen für die Zukunft suchen oder ein bestehendes Unternehmen anpassen wollen.

Zur Person



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für eine kundenzentrierte und zugleich zukunfts-fähige Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spaltenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.

Weitere Informationen unter:
www.anneschueler.de